

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
Curso de Administração - CADM

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO/PRG DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA/UFPB**

HUGO DE MOURA COSTA

João Pessoa
Agosto 2019

HUGO DE MOURA COSTA

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO/PRG DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA/UFPB**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Dr. Anielson Barbosa da Silva

João Pessoa
Agosto 2019

**Catálogo na publicação Seção de Catalogação
e Classificação**

C838d Costa, Hugo de Moura.

O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
GERENCIAIS NA PRÓ-REITORIA DE
GRADUAÇÃO/PRG DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DA PARAÍBA/UFPB / Hugo de Moura Costa. - João
Pessoa, 2019.
24 f. : il.

Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Aprendizagem. 2. Competências gerenciais. 3.
Gestores. 4. Pró-Reitoria de Graduação. I. Título

UFPB/CCSA

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Hugo de Moura Costa

Trabalho: O desenvolvimento de competências gerenciais na Pró-Reitoria de Graduação/PRG da Universidade Federal da Paraíba/UFPB

Área da pesquisa: Recursos humanos

Data de aprovação: 10/09/2019

Banca examinadora

Orientador

Membro 1 (obrigatório)

Membro 2 (opcional)

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 06 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO..... | 07 |
| 2.1 | COMPETÊNCIAS GERENCIAIS..... | 08 |
| 2.2 | DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS..... | 09 |
| 2.3 | COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO SETOR PÚBLICO..... | 11 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 12 |
| 4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 13 |
| 4.1 | TRAJETÓRIA DOS GESTORES..... | 14 |
| 4.2 | DIFICULDADES DA GESTÃO..... | 14 |
| 4.3 | COMPETÊNCIAS GERENCIAIS..... | 15 |
| 4.4 | DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS GESTORES DA PRG..... | 16 |
| 4.4.1 | Aprendizagem na Prática dos Gestores da PRG..... | 17 |
| 5 | CONCLUSÕES..... | 18 |
| | REFERÊNCIAS | 21 |

RESUMO

Neste estudo objetivou-se caracterizar o processo de desenvolvimento de competências gerenciais dos gestores da Pró-Reitoria de Graduação/PRG da Universidade Federal da Paraíba/UFPB no contexto de ação do trabalho. A pesquisa, de caráter exploratório, configura-se como um estudo de abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com sete gestores da PRG. O perfil dos participantes da pesquisa envolve quatro mulheres e três homens gestores de 47 a 66 anos de idade. A área de formação dos sujeitos da pesquisa é diversificada, todos são doutores nos campos de: Pedagogia, Letras, História e Engenharia Mecânica. Os resultados apontaram a trajetória dos coordenadores e do pró-reitor vigente, os fatores limitadores da gestão na Pró-Reitoria, as competências gerenciais adquiridas e o processo de aprendizagem. A pesquisa revelou que a experiência prática associada à aprendizagem informal é o meio mais recorrente no processo de aprendizagem desses gestores. Participar de cursos de gestão é um desejo de muitos dos sujeitos entrevistados, algo que foi apontado como um fator ausente no processo de desenvolvimento gerencial na maioria dos profissionais pesquisados. Conclui-se, a partir do estudo realizado que a integração entre a teoria e a prática deve ser vislumbrada como complementares e caracterizada por processos de aprendizagem formal, informal e incidental.

Palavras-chave: Aprendizagem. Competências gerenciais. Gestores. Pró-Reitoria de Graduação

O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO/PRG DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA/UEPB

1 INTRODUÇÃO

As organizações lidam diariamente com diversos tipos de problemas com graus de complexidade distintos, e para o enfrentamento e resolução desses problemas o administrador é o profissional que busca minimizar e até mesmo sanar tais adversidades. Para tanto, é necessário que competências gerenciais, desenvolvidas por meio da formação do administrador, sejam incorporadas nos ambientes de trabalho. Segundo Perrenoud (1999), de forma generalizada o conceito de competência está associado à aptidão de agir em determinadas situações, eficazmente.

No entanto, dentro das organizações, nem sempre o Bacharel em Administração é o profissional que assume o papel de gerente/coordenador. Em alguns casos, principalmente em órgãos públicos, as chefias estão ligadas a cargos comissionados e de confiança. Nesses casos, as competências são desenvolvidas no contexto da ação profissional.

Para Silva (2009) os gerentes sofrem influência de fatores individuais e contextuais que interferem no seu desempenho, e as competências gerenciais envolvem além de conhecimento técnico, comportamentos advindos por meio de experiências adquiridas ao longo da vida pelo próprio gerente.

Essas experiências são primordiais em uma gestão de qualidade, ainda mais na esfera pública que exige do administrador algumas competências gerenciais para lidar com diferentes tipos de problemas, tais como: escassez de recursos humanos e materiais, motivação dos colaboradores, gestão de sistemas informatizados, falta de orçamento, atendimento ao público, gestão participativa, terceirização de atividades, comunicação interna, etc.

Existem estudos sobre o desenvolvimento de competências gerenciais em vários contextos de trabalho. Godoy e D'Amélio (2009) buscaram identificar, descrever e comparar as competências desenvolvidas por gestores de formações distintas. Obtendo-se a conclusão que o processo de mobilização e articulação das competências gerenciais ocorreu vinculado ao enriquecimento de experiências e vivências profissionais. Também há estudos no âmbito da rede pública de ensino, Galvão, Silva e Silva (2012) identificaram a influência da educação formal, da experiência profissional e da experiência social no desenvolvimento das competências gerenciais de diretores de escolas públicas estaduais. Os seus resultados destacaram a integração família-escola, o disciplinamento da equipe e a aprendizagem permanente como as competências de maior destaque. Na mesma linha, Pereira e Silva (2011) estudaram as competências gerenciais nas Instituições Públicas Federais de Ensino Superior (IFES), nas quais foram identificados quatro grupo de competências gerenciais (cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas), fomentando discussões entre as IFES acerca do desenvolvimento das competências requeridas dos gestores em sua atuação profissional.

Assim, tendo em vista a importância do desenvolvimento desta área para a gestão, esta pesquisa se justifica pelo fato de contribuir para a academia pela possibilidade de compreender como as competências gerenciais dos administradores públicos são desenvolvidas mesmo sem haver a aprendizagem formal do curso de Administração. Para a instituição é salutar no sentido de poder avaliar as principais competências de seus gestores e perceber a relevância de ter um profissional com competências gerenciais para orientar e auxiliar em sua gestão.

Partindo do pressuposto da importância das competências gerenciais nas organizações da esfera pública, delinea-se na Universidade Federal da Paraíba/UEPB, especificamente no

contexto da Pró-Reitoria de Graduação/PRG um cenário propício para uma pesquisa de campo voltada para a administração de coordenadores e do(a) Pró-Reitor(a), onde os gestores não possuem formação em Administração, mas são incumbidos de gerir tais coordenadorias. Nesse sentido, pretende-se responder ao seguinte questionamento: Como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais dos coordenadores da PRG/UFPB?

Sendo assim, neste artigo objetiva-se caracterizar o processo de desenvolvimento de competências gerenciais dos gestores da Pró-Reitoria de Graduação/PRG da Universidade Federal da Paraíba/UFPB no contexto de ação do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de competência individual é discutido entre vários autores, seja o indivíduo inserido em uma organização ou não. Do ponto de vista informal, de acordo com Fleury; Fleury (2001), a competência corresponde a uma pessoa apta para realizar determinada tarefa. No entanto, na prática a competência é mobilizada em ação, por meio da realização de alguma tarefa (ZARIFIAN, 2001). Seguindo essa linha de pensamento, entende-se o porquê que Le Boterf (2003) conceitua competência individual como sendo um arranjo para agir de modo apropriado em relação a uma circunstância particular. Visto que, através das práticas cotidianas, sejam elas empresariais ou não, as competências surgem como algo intrínseco ao indivíduo podendo ser adaptadas ou desenvolvidas de acordo com as características e a situação em que o profissional está inserido.

As competências são fundamentadas em um conjunto de capacidades e podem ser entendidas como uma ação que ajusta e estimula as aptidões e os meios tangíveis, de acordo com Ruas e Antonello e Boff (2005). Uma competência não está obrigatoriamente ligada a um ser altamente capacitado e profissional, mas também está presente nos indivíduos “amadores” em determinada área, e de modo geral pode ser compreendida como o produto final de um processo gradativo e lento de uma prática cotidiana, social ou empresarial. Segundo Perrenoud (1999), toda competência amplamente reconhecida evoca uma prática profissional instituída, emergente ou virtual.

A abordagem americana é mais objetiva e prática e a francesa incorpora um tratamento voltado para elementos do trabalho, em um grau mais ativo. A abordagem francesa percebe que o homem (ser multidimensional) e a organização (ambiente das ações) estão relacionados em um processo contínuo, cíclico e interligado. A competência é a inteligência prática de situações que se apoiam nos conhecimentos adquiridos e os transformam com quanto mais força, mais aumenta a complexidade das situações (FLEURY; FLEURY, 2001).

No quadro 1, a seguir, é possível verificar as diferenças principais entre as duas abordagens (americana e francesa) e seus principais autores:

Quadro 1
Abordagens das competências

| Abordagens | Conceitos | Autores |
|------------|-----------|---------|
|------------|-----------|---------|

| | | |
|----------------------------------|---|---|
| Americana (atributos pessoais) | Conjunto de habilidades ou características inerentes à pessoa que permitem ao indivíduo realizar determinado trabalho com superioridade aos demais. | McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Dutra (2004) |
| Francesa (desempenho e contexto) | Conjunto de atividades práticas pelo indivíduo em determinado contexto/ambiente de trabalho. | Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) |

Fonte: Elaborado pelo autor baseado na literatura.

Ao examinar essas abordagens das competências, faz-se primordial entendê-las no ambiente da ação gerencial, tópico a ser apresentado na seção 2.1.

2.1 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

As competências gerenciais são acrescidas no projeto de competências individuais, e resultam em um conjunto de capacidades desenvolvidas pelos gestores, articuladas e desenvolvidas de acordo com diferentes ocasiões no contexto do trabalho com o objetivo de alcançar as estratégias organizacionais, conforme apontam Reatto e Godoy (2016).

Uma das características das competências gerenciais é que ela permite desenvolver a polivalência e consequentemente promove a flexibilidade no posto de trabalho. De acordo com Zarifian (2001), a polivalência resulta ao colaborador em ocupar várias funções na organização de acordo com as necessidades. Essa polivalência molda intrinsecamente o comportamento gerencial dos indivíduos, havendo um desenvolvimento mútuo as demais competências necessárias para ele se tornar um gestor. Para Zarifian (2001), a polivalência prepara o indivíduo quando ele precisar responder a uma diversidade de problemas e situações difíceis na organização, seja no ambiente interno ou externo.

Do ponto de vista tradicional, a gerência é remetida ao papel do “chefe”. Porém, no decorrer dos anos, os altos gestores perceberam que para se obter avanços era necessário ir além do grau de hierarquia e passar a entender e desenvolver competências gerenciais para obter-se melhores resultados. Para Teixeira e Mink (2000, p.72):

Chefiar, bem que os chefes chefiavam, porém dentro daquela visão tirânica de comando; só que na hora de inventar, de criar, de gerar lucros, o bicho pegava. Afinal de contas, o perfil exigido para que alguém pudesse suprir tais carências era bem diferente. E alguém inventou o gerente. (...) A visão que temos hoje da função gerencial aponta para um líder que promove e persegue o lucro segundo o que há de mais moderno em termos de organização, produção e qualidade, ou seja, o lucro simplesmente pelo lucro já não satisfaz porque é pouco, é efêmero. Assim sendo, o gerente moderno precisa reunir um conjunto de habilidades e talentos como não é exigido de nenhum outro profissional.

Portanto, é notório que nas organizações que se preocupam com a qualidade dos relacionamentos e dos seus resultados, há uma preocupação maior no desenvolvimento de competências gerenciais para alcance dos seus objetivos e metas. Em suma, competências gerenciais são os conhecimentos, atitudes e habilidades que um gestor precisa ter para gerir o desenvolvimento de si mesmo, da empresa e de seus colaboradores.

Para Le Boterf (2003), um gestor exemplar é aquele que sabe agir com autenticidade, sabe relacionar-se em um contexto, sabe integrar e processar os saberes variados e

heterogêneos; sabe superar-se, sabe aprender e se envolver. Portanto, sabe gerir essas habilidades em uma situação na ação do trabalho. Ele também procurou fixar as competências gerenciais num ponto adequado entre a pessoa (biografia pessoal) e sua aprendizagem formal e informal (trajetória profissional).

Em Fleury e Fleury (2001), as competências de um gestor estão relacionadas à comunicação, mobilização, ação, aprendizagem, responsabilidades, comprometimento, e ter uma visão estratégica da organização. Esses fundamentos possuem uma visão pragmática, ou seja, são objetivos, indicam ação e prática. Portanto, para Fleury e Fleury (2001) é possível definir a competência gerencial como um saber agir de forma prática do gestor que significa mobilizar e integrar os recursos através das habilidades que agreguem resultados à organização e valor social ao próprio indivíduo.

Fleury e Fleury (2001) classifica as competências gerenciais em três dimensões:

a) As competências de negócio que estão relacionadas à compreensão do negócio e de seus objetivos na relação com mercado, clientes e competidores assim como do ambiente político e social;

b) As competências técnico-profissionais que são específicas para uma operação, ocupação ou atividade, visando, mais especificamente, ao cumprimento de atividades, à resolução de problemas relacionados ao produto/serviço, finanças, gestão de operações, etc.;

c) As competências sociais: necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudanças, sensibilidade cultural, trabalho em equipe, etc.

As competências gerenciais são desenvolvidas por meio das aprendizagens formais e informais, para Moraes, Silva e Cunha (2004, p.16):

A aprendizagem vista como transferência de conhecimento pode ser equacionada como o ato de comer, onde o conhecimento é a comida e o aprendiz é o catalisador que deve ingerir o tipo de certo de alimento para obter um resultado esperado. Nesta concepção, educação e treinamento são consideradas formas de instrução específicas e orientadas para certos objetivos, provendo os profissionais com conhecimentos e habilidades para que possam desempenhar seus papéis.

Portanto, a aprendizagem organizacional está ligada a formação e ao desenvolvimento das competências, sendo assim esta será a matéria abordada na próxima seção.

2.2 DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

O desenvolvimento das competências gerenciais é baseado nos resultados da aprendizagem organizacional. Para Silva (2009) a atividade gerencial está intimamente relacionada ao desenvolvimento da administração e a aprendizagem organizacional inicia-se no nível individual e é repassada pelo coletivo até institucionalizar a organização, como um todo, com novas práticas, sistemas ou processos. Uma organização que aprende é uma organização habilitada na criação, na aquisição e na transferência de conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções (KIERNAN, 1998, p. 198).

Para Antonello e Godoy (2009), o processo de aprendizagem inclui a incorporação e a transferência de novos saberes e habilidades para resultar em transformações necessárias para resolver problemas, podendo-se haver novas estratégias e há também a mobilização das pessoas no ambiente de trabalho e contexto social. Dentro dessa perspectiva, desenvolver e manter as competências no contexto estratégico demandam a meta-aprendizagem (aprendizado constante) de acordo com Fleury e Oliveira Jr. (2001).

A literatura direciona a aprendizagem para diversos caminhos, desde aprendizagem individual até a aprendizagem coletiva. A aprendizagem individual remete-se a efeitos intrínsecos ao ser humano mobilizado pela interação com o contexto em que vive. Em um contexto organizacional, ao assumir um papel de coordenador, é exigido o desenvolvimento de novas habilidades, aperfeiçoamento de conhecimentos prévios e condições emocionais para enfrentar as tomadas de decisões no seu dia a dia gerencial, acarretando assim em um aprimoramento do seu desempenho, para Dutra (2004, p.69), “desempenho é o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio”. Autoras como Antonello e Godoy (2009) relatam que o conhecimento é obtido por assimilação e acomodação. Esse processo compreende as informações acrescidas de seu conhecimento prévio para alocá-los em novas contingências e esta trata-se quando se encontra em uma situação em que esboços anteriores não satisfazem para responder de forma condizente, demandando uma reorganização ou suscita outras estruturas cognitivas.

Também é destacado as aprendizagens formais, informais e incidentais. A aprendizagem formal no ambiente organizacional trata-se dos conhecimentos adquiridos através de cursos (graduação, pós-graduação, entre outros); os treinamentos geralmente acontecem em seminários ou palestras expositivas (D’AMÉLIO, 2009).

A aprendizagem informal é experiencial decorrente das demandas do trabalho e da observação, segundo D’Amélio (2009). A partir do exercício da aprendizagem informal, pode-se surgir o *knowing*, o qual refere-se aos processos do conhecimento e a particularidade daquilo que é conhecido na prática por algum indivíduo. Sendo assim, a fase de instrução formal proposta por Mintzberg (2006), na qual o indivíduo desenvolve a capacidade de análise, também pode ocorrer por meio do ensino informal. Para Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013) o *knowing* é concreto, dinâmico e relacional, segundo os autores “o conhecimento não está em uma ‘gavetinha’ no cérebro, pronto para ser utilizado, mas é durante a ação (e na interação com os demais e com a situação) que vou conhecendo, relacionando, adaptando e criando” (BITENCOURT; AZEVEDO; FROEHLICH, 2013, p. 165).

Do mesmo modo, existe a aprendizagem incidental, marcada pela não intencionalidade, conforme D’Amélio (2009). Esta acontece naturalmente pelo indivíduo, depende diretamente do contexto em que está inserido, pois diante de uma demanda, ele por suas próprias ações, se adapta e cria uma nova oportunidade para tomar a decisão correta, e/ou aperfeiçoar um processo, o ser é induzido a uma reflexão crítica, pró-atividade e criatividade diante da situação. Este tipo de aprendizagem está interligada aos demais tipos de aprendizagens, pois diante de fatores contingenciais e instabilidades requer do gestor intrinsecamente novas atitudes. Para Silva (2009, p.42 e 46):

As competências de um gerente não envolvem apenas o conhecimento técnico, mas uma série de comportamentos mediados pelas experiências vividas pelo gerente ao longo de sua vida (...)

As mudanças no ambiente empresarial estão levando os gerentes a repensar a sua forma de atuação dentro das organizações que estão diante de um ambiente em que a instabilidade, a multifuncionalidade e o caráter contingencial da mudança são fatores determinantes para o bom desempenho empresarial.

Portanto, as organizações públicas precisam ter conhecimento como seus gestores desenvolvem suas competências e refletir se os meios deste processo estão relacionados com a literatura.

2.3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO SETOR PÚBLICO

Existe uma tecnologia de gestão, contido na base conceitual do Decreto nº 5.707/2006, chamada gestão por competências no setor público, sendo entendida como uma gestão orientada para desenvolver um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais à atuação dos postos dos servidores, buscando alcançar os objetivos da instituição. Este mesmo Decreto trás em seu corpo a importância da implantação de processos gerenciais que proporcionem melhores desempenhos para as instituições, além da adequação das competências dos servidores aos objetivos de cada instituição.

Para Bergue (2010), é necessário considerar que as singularidades do setor público, como as questões políticas, alterações de gestores e de governanças envolvidas dificultam a implantação da gestão por competências nas repartições públicas.

Autores como Pereira e Silva (2011) realizaram estudos em instituições federais de ensino superior (IFES) acerca das competências gerenciais. Este estudo teve como alvo os gestores, no qual foram analisados os tipos de competências, caracterizadas como funcionais, cognitivas, políticas e comportamentais. No entendimento dos autores, a estimulação de competências pelos gestores públicos alenta o desenvolvimento de competências gerenciais nas instituições (PEREIRA; SILVA, 2011), conforme o quadro 2, a seguir:

Quadro 2
Competências dos gestores públicos em IFES

| Dimensão | Categoria | Competência Gerencial |
|------------------------------|--|--|
| Competências cognitivas | Conhecimentos técnicos | Executar as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição. |
| | Conhecimento do ambiente institucional | Identificar aspectos sociais, econômicos e políticos do ambiente institucional na tomada de decisão. |
| | Conhecimentos operacionais | Realizar atividades vinculadas ao ambiente de atuação profissional que proporcionem qualidade e agilidade aos serviços prestados à comunidade. |
| | Desenvolvimento do servidor | Elaborar, em parceria com o servidor, ações que proporcionem o seu desenvolvimento profissional alinhado às estratégias institucionais. |
| Conhecimentos funcionais | Orientação estratégica | Elaborar estratégias valendo-se da análise do contexto institucional, vinculando-as às diretrizes da Instituição Federal de Ensino em que o gestor trabalha. |
| | Processos de trabalho | Assumir a responsabilidade pelas decisões relacionadas aos processos de trabalho, avaliando as suas consequências. |
| Competências comportamentais | Equilíbrio emocional | Manter o equilíbrio emocional diante das pressões do ambiente de trabalho durante a realização das atividades. |
| | Comunicação | Utilizar a comunicação de forma compreensível, por meio da linguagem oral e escrita, como facilitadora de trabalho em equipe. |
| Competências políticas | Ética | Praticar os valores e princípios presentes no código de ética do servidor público. |
| | Interesse público | Estimular a defesas dos interesses institucionais, utilizando os bens públicos em benefício da sociedade. |
| | Parcerias cooperativas | Estabelecer parcerias cooperativas com setores internos, órgãos externos e outras instituições federais de ensino, visando à construção coletiva de soluções para as |

| | | |
|--|--|------------------------------|
| | | dificuldades institucionais. |
|--|--|------------------------------|

Fonte: Pereira e Silva (2011, p.17 e 18).

As competências dos gestores públicos podem ser desenvolvidas, não apenas, através das conjunturas sociais, políticas, econômicas, dentre outras. Mas, também, podem se desenvolver através das interações dos sujeitos envolvidos no ambiente de trabalho. Para Elkjaer (2001, p.110):

Os fenômenos não se desenrolam exatamente de forma automática, nem são diretamente determinados por circunstâncias sociais, econômicas, culturais, ou outras; ao contrário, são em parte formados pelas interações dos atores interessados.

De acordo com Pires et al. (2006), algumas competências gerenciais são muito importantes para o contexto público, e podem ser desenvolvidas, tais como a criatividade, o autodesenvolvimento, inteligência intrapessoal, capacidade de trabalhar em equipe e proatividade para gerar resultados. Também para o autor, deveria ser acrescida uma nova etapa após a seleção em concurso público, intitulada curso de formação, com o propósito de constatar competências gerenciais, interpessoais e estratégicas.

3. METODOLOGIA

Partindo do conceito que método é um meio ou caminho para atingir determinado objetivo e que a finalidade da ciência é a procura do conhecimento, pode-se afirmar que o método científico é um agrupamento de procedimentos adotados com o intuito de atingir o conhecimento (PRODANOV, 2013).

Este trabalho trata-se de uma pesquisa cuja abordagem é qualitativa, pois não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha correta de métodos e teorias oportunos, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção de conhecimento, e na variedade de abordagens e métodos (FLICK, 2004, p.20).

A natureza do estudo classifica-se como exploratória, tendo em vista que envolve levantamento bibliográfico, e análise dos resultados alcançados que estimulem a compreensão, possuindo, ainda, a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores (GIL, 2008).

O campo empírico da pesquisa foi a Pró-Reitoria de Graduação (PRG) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), seção esta responsável por planejar, coordenar e acompanhar todas as atividades de ensino nos cursos de graduação. Esta Pró-reitoria foi escolhida pelo fato de ser a mais próxima aos discentes, permitindo assim uma maior afinidade em compreender o processo teórico-prático da aprendizagem gerencial. E os sujeitos da pesquisa foram os sete gestores, distribuídos entre coordenadores, subcoordenadores e pró-reitor da PRG. O perfil dos participantes da pesquisa envolve gestores de 47 a 66 anos de idade de ambos os sexos, sendo quatro mulheres e três homens. O nível de instrução dos sujeitos da pesquisa é diversificado, dividido entre doutores nas seguintes áreas: Pedagogia, Letras, História e Engenharia Mecânica com tempo de atuação em um cargo de gestão na UFPB de no mínimo 4 anos, média de 13 anos e máximo de 25 anos. Tratando-se de tempo de atuação como gestor da PRG, os números decaem para 2 anos no mínimo, 5 anos de média e 7 anos como tempo máximo nesta função.

O instrumento de coleta de dados foi realizado por meio da entrevista, em que consiste na obtenção de informações e percepção do comportamento do entrevistado, segundo

Prodanov (2013). A entrevista utilizou um roteiro semiestruturado, os dados coletados foram gravados com duração média de 21 minutos e duração total de 149 minutos, e os discursos foram transcritos na íntegra. O roteiro conteve 9 perguntas sobre informações socioculturais dos sujeitos, tais como: idade, sexo, estado civil, área de formação, tempo de atuação em um cargo de gestão na UFPB, entre outros. O mesmo questionário continha também 13 perguntas subjetivas, com a finalidade de analisar quatro categorias, como a trajetória dos gestores, as dificuldades na gestão, o processo de aprendizagem e as competências gerenciais.

Quanto aos tipos de dados segundo as fontes, inicialmente, classificam-se como primários, pois foram colhidos diretamente na UFPB/PRG, mediante autorização da Pró-Reitora de Graduação vigente da UFPB, assegurados assim todos os direitos quanto ao uso de dados dos participantes e da instituição. Posteriormente, os dados foram secundários, pois foram analisados os documentos de atribuições de cada gestor da PRG, assim como o organograma e o regimento interno da unidade.

Uma das abordagens mais comuns à análise de dados qualitativos acontece por meio de análise de conteúdo que, essencialmente, trata de fazer inferências sobre os dados, identificando de forma sistemática e objetiva características especiais entre eles (GRAY, 2012, p.405). Sendo assim, a análise dos dados seguiu os procedimentos propostos por Bardin (1977), envolvendo as seguintes fases:

- **Pré-análise:** exploração do material e tratamento dos resultados através da exaustividade (deve-se esgotar a totalidade da comunicação, não omitir nada); representatividade (a amostra deve representar o universo);
- **Exploração do material:** codificação, classificação e categorização das palavras que permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los;
- **Tratamento dos resultados:** inferência e interpretação - relacionar os dados obtidos e a fundamentação teórica, é que dará sentido à interpretação.

Na pré-análise realizou-se a leitura, releitura e transcrição de cada gravação das entrevistas realizadas com os gestores, com o objetivo de identificar as categorias de análise, além do agrupamento e codificação dos discursos. Na exploração do material, os trechos dos discursos codificados foram lidos e relidos para identificar os temas e os relatos dos gestores associadas as categorias. Para tratar os resultados, as falas foram integradas, interpretadas e relacionadas com a literatura.

Para garantir o anonimato dos entrevistados, os mesmos foram classificados ao longo do texto como G1, G2, G3, G4, G5, G6 e G7, e para efeito de destaque os textos relacionados aos relatos da entrevista serão apresentados em *itálico*.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados desta pesquisa está estruturada em quatro partes. Na primeira apresenta-se a trajetória dos profissionais como gestores, inclusive suas experiências fora do âmbito da UFPB. Na segunda categoria são apontadas as dificuldades que estes gestores enfrentam na gestão da PRG. Em seguida discute-se o processo de aprendizagem gerencial, como as competências gerenciais foram desenvolvidas por esses profissionais. A última categoria é possível identificar quais são as competências gerenciais através da percepção dos gestores da PRG.

4.1 TRAJETÓRIA DOS GESTORES

Nesta seção buscou-se ter o conhecimento da carreira, na área de gestão, dos profissionais entrevistados e o que os levou a tornar-se um gestor.

Apenas três dos gestores tiveram experiências fora do âmbito da UFPB, são elas na rede municipal e estadual na área da educação. O entrevistado G7 destaca que, o principal motivo que o levou a se tornar gestor, foi o fato de *“gostar de fazer as coisas acontecerem”*, enquanto que o G5 e o G6 destacaram como um *“novo desafio”* em suas vidas a oportunidade de serem gestores e transformar seus pensamentos teóricos em ações práticas com o intuito de corrigir os erros na instituição. Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013) consideram que o conhecimento é aprimorado durante a ação, associado às interações com novos desafios e novas situações no ambiente de trabalho.

Os entrevistados G3 e G4 tiveram semelhança ao afirmarem que não decidiram ser gestores por conta própria e que o cargo de professor convergem para assumir alguma posição de gestão na universidade: *“ninguém decide ser gestor né, a gente vai assumindo as funções e essas funções quando nós somos professores geralmente são sempre ligadas a questões pedagógicas também”* (G3), *“normalmente um professor entra na gestão da coordenação de curso, departamento, aí se você gosta você permanece nessa vida de gestor”* (G4).

Os gestores G1 e G2 apontaram a importância das habilidades e do bom trabalho prestado por eles, como sendo, elementos-chave para terem se tornado gestores: *“eu acho que a gente acaba tendo algumas habilidades e características que as pessoas vão identificando e vão nos convidando para coordenar”* (G1), *“o que me levou a ser um gestor foi um bom trabalho prestado, fui reconhecido pela administração”* (G2), relato este alinhado ao pensamento do autor Zarifian (2001) em que remete o conceito de competência à capacidade do profissional admitir iniciativas e responsabilidades, incorporar novas situações no contexto do trabalho e ser reconhecido pelo que faz.

Portanto, não são todos os gestores da PRG que possuem experiências em outras organizações, porém todos relataram na entrevista que, anteriormente a assumir o cargo de gestão nesta Pró-Reitoria, tiveram alguma experiência em gestão com o meio acadêmico, seja nas coordenações de curso ou departamento de professores. Na próxima seção serão apontadas as dificuldades que estes gestores enfrentam no âmbito da Pró-Reitoria de Graduação.

4.2 DIFICULDADES NA GESTÃO

Neste tópico é importante compreender as dificuldades encontradas no ambiente de trabalho dos profissionais, pois, novas competências podem ser desenvolvidas.

O fator dificultador mais citado entre os gestores foi a questão orçamentária, o que inibe as atividades, como compras de materiais, transportes para outros campi da universidade e dificultam o acompanhamento e fiscalização por esses gestores: *“temos dificuldades de verba, as vezes precisamos de carro, motorista, combustível para fiscalizar as questões externas dos estagiários e sabemos que não é possível”* (G3), *“restrições orçamentárias, a gente tem muitas atividades limitadas devido ao arrocho orçamentário que a universidade vem sofrendo”* (G5). Estas citações estão em conformidade com o pensamento de Bergue (2010), no qual, o estudioso aponta as questões políticas e alterações nas governanças envolvidas como complicadores da gestão por competências nas instituições públicas.

A falta de pessoas para compor as equipes do setor também foi citada na pesquisa e também o relacionamento interpessoal entre colegas de trabalho: *“a gente está tendo problemas com relação a falta de pessoas para trabalhar no setor [...] nosso trabalho é um*

trabalho de equipe, então acho que esse é o maior problema” (G1), “conciliar os colegas, porque temos alguns colegas que são difíceis” (G2) .

O fator tempo também foi citado pelos gestores, pois possuem uma alta carga horária de trabalho na gestão, além de reuniões e outras atividades como docente, o que os impede de realizar capacitações na área da administração, é o que cita o entrevistado G6 *“não cheguei a fazer minicursos de gestão por falta de tempo, mas queria muito fazer, pois realmente são muito importantes”*.

Os gestores destacaram as dificuldades administrativas que a PRG possui, tais como, grande demanda de processos acadêmicos e, mesmo com a implantação dos processos eletrônicos na universidade, ainda há uma lentidão em determinados procedimentos que esta Pró-reitoria compete.

A identificação dos fatores que influenciam negativamente na gestão possibilita a revisão dos processos de aprendizagem favorecendo a prática do conhecimento. As complicações encontradas pelos sujeitos na aprendizagem gerencial, também é uma forma de aprender, uma experiência, de saber organizar as atividades o que converge com a citação *“uma organização que aprende é uma organização habilitada na criação, na aquisição e na transferência de conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções” (KIERNAN, 1998, p. 198).*

Na próxima seção são elucidadas as competências gerenciais dos sujeitos alvo da pesquisa.

4.3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DA PRG

Este item revela as competências apresentadas pelos gestores da Pró-Reitoria de Graduação e que são requisitadas para um coordenador deste ambiente de trabalho.

A principal competência citada pelos sujeitos da pesquisa foi a capacidade de diálogo e saber ouvir, como exemplos temos, a fala do sujeito: G2 *“tem que ter um bom atendimento para ser um bom gestor. O gestor não é aquele que está só sentado numa cadeira só pra mandar não. Ele tem que fazer reuniões com os funcionários e saber dialogar com todos”* e a fala do profissional G6: *“é necessário saber dialogar, saber ouvir e saber interpretar bem as situações entre coordenação – aluno”*.

A liderança também foi apontada como fator primordial para um bom gestor da PRG, em que o líder é aquele que tem poder de influenciar indivíduos ou grupos (PEREZ; OLIVIA, 2015). O sujeito G1 citou que *“liderança, sensibilidade, empatia, solidariedade são pontos que eu acho que não podem faltar em um gestor”*.

Os gestores citaram a responsabilidade como trivial para ser um bom gestor na PRG, *“ser responsável, interagir favoravelmente com todos os envolvidos do trabalho” (G3)*. O agir responsável (FLEURY; FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2003) é ligado à função do gestor, que responde pelas ações do seu setor, seja nos resultados requisitados pela organização ou nas atividades comuns do trabalho.

Outra competência fundamental para os coordenadores é a interação social, no qual eles precisam atender ao público com presteza e empatia, além de ter um bom relacionamento com sua equipe, como relata, por exemplo, o profissional G2: *“o gestor tem que administrar a equipe e fazer reuniões com os funcionários”*. Ademais, saber delegar funções à sua equipe de trabalho é trivial para um gestor acadêmico, como é apontado na citação: *“saber delegar as atividades e tentar vivenciar uma gestão compartilhada” (G3)*. Saber lidar com as pressões no ambiente de trabalho devido à grande demanda de atividades que precisam desempenhar no ambiente de trabalho, também é uma competência apresentada por todos os gestores:

Primeiro, a gente tenta analisar o que está ocorrendo e fazer parte por parte, pois às vezes temos muitas demandas como folha de pagamento, documentos a serem entregues no prazo e outras demandas. (G3)

Sendo assim, trabalhar sob pressão é uma competência gerencial da Pró-Reitoria de Graduação da UFPB, pois demanda a capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles, o que está vinculado ao conceito de competência de Perrenoud (1999).

As falas se enquadram como competências comportamentais, conforme citação dos autores D'Amelio e Godoy (2009, p. 4), e envolvem a “a habilidade para adotar comportamento apropriado, observável em situações relacionadas ao trabalho, em seu posicionamento diante das atividades e na interação com outros”.

As competências cognitivas, como conhecimentos técnicos e conhecimento do ambiente institucional, foram relatadas durante a pesquisa, sendo citadas através das falas dos seguintes gestores: “*é fundamental ter conhecimento básico de como funciona as coordenações de curso, pois é lá que conhecemos as demandas dos estudantes*” (G7), “*ser experiente em alguma chefia de departamento ou coordenação de curso para ter uma visão pedagógica do todo*” (G4), “*tem que ter um conhecimento aprofundado do currículo no ensino de graduação, compreender bem a tarefa pedagógica que envolve os alunos de graduação*” (G5). Esses relatos estão alinhados ao discurso dos autores Pereira e Silva (2011), ao destacarem a relevância de “executar as atividades profissionais utilizando um conjunto de procedimentos técnicos e legais para o aprimoramento do trabalho na instituição”.

Por fim, as competências funcionais e políticas apresentaram-se na pesquisa no intuito que o planejamento das atividades, tanto do ambiente de trabalho quanto das orçamentárias que envolve toda a instituição, foram apresentadas pelos gestores “*é necessário saber planejar, traçar um bom planejamento, ser ético e ter a visão do que é a educação dentro da universidade como um todo*” (G4) alinhado ao pensamento do autor Silva (2014) no qual as pessoas que constituem a organização devem ser ininterruptamente direcionadas sobre suas responsabilidades e condutas.

4.4 DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS GESTORES DA PRG

No que diz respeito ao contexto da aprendizagem gerencial, apenas dois gestores tiveram um contato com a educação formal na área da gestão através do curso de pedagogia, o sujeito G1 relatou:

Primeiro eu tive uma teoria na graduação, porque no curso de pedagogia da minha época formava o ‘especialista’ e tinha a administração escolar [...] então primeiro tive essa parte teórica no curso de pedagogia e depois fui aprendendo com a prática, com a convivência, nas várias formas de gestão.

A fala do gestor está alinhada com o pensamento de Motta (2004) em que o desenvolvimento de habilidades gerenciais pode ser aprimorado na educação formal, como nas experiências vividas no dia-a-dia. Os demais gestores relataram que sentem falta da educação formal em administração, pois poderia otimizar suas práticas gerenciais no ambiente de trabalho, o profissional G6 contou que no momento não há um tempo disponível para capacitação, pois as demandas pessoais, como família, e laborais preenchem todo o seu “chronos” diário. Importante ressaltar a fala do sujeito G7 no qual ressalta a importância da aprendizagem formal para os futuros coordenadores da PRG: “*seria muito bom se tivéssemos como conceder, para os professores que queiram assumir um cargo de gestão, um curso de formação básica para gestores*”.

Todos os gestores relataram que, no seu processo de aprendizagem, houve pelo menos uma pessoa que foi importante durante a sua trajetória na gestão. O profissional G7 apontou pontos relevantes, que aprendeu com um ex-prefeito de João Pessoa, em sua aprendizagem gerencial: *“aprendi a gerar desafios aos subordinados e que equipes muito grandes às vezes não funcionam, além de aprender a escutar bastante o público externo e interno”*. Portanto, o pensamento dos autores Moraes, Silva e Cunha (2004, p.09) está em conformidade com a fala citada anteriormente do profissional G7, pois, *“a aprendizagem vista como uma atividade totalmente individual, principalmente em ambientes de trabalho, é uma visão limitada. Ao invés de o aprendiz ser considerado um ator que apenas processa informações, deve-se considerar que ele aprende por meio de interações sociais, dentro de determinado ambiente sociocultural”*.

Foi observado que relacionamentos interpessoais são levados em conta no processo de aprendizagem fora da universidade, a partir das trocas de informações e experiências compartilhadas com ex-gestores, *“é um aprendizado a cada dia. Eu aprendi não só com uma pessoa, foram nos estágios que eu fiz sobretudo com as diretoras das escolas e depois no percurso da universidade a gente aprende com os colegas que já assumiram os cargos”* (G1).

Em suma, por unanimidade, os gestores relataram que seu aprendizado foi mais desenvolvido através da prática gerencial, tema este abordado na próxima seção da pesquisa.

4.4.1 Aprendizagem na Prática dos Gestores da PRG

O aprender na prática vem sendo aplicado no desenvolvimento gerencial há bastante tempo (MINTZBERG, 2006). O sujeito G3 ao ser questionado sobre o seu processo de aprendizagem, ela cita que *“a pessoa vai vivenciando no dia a dia, a cada dia. a gestão é a prática do dia a dia. Têm pessoas quem estudam gestão, se especializam, mas há gestores que vivenciam dia a dia a função de gestor e a cada dia tem um aprendizado diferente”*. Esta fala do gestor G3 está com consonância, também, com o que relatou o profissional G4, no qual aponta a importância da experiência na prática gerencial para um docente: *“aprendi realmente com a prática, você fazendo e descobrindo os caminhos, e é a prática que faz um professor aprender a ser gestor”*, considerando o entendimento do autor Silva (2009, p.180) que envolve *“a palavra ‘experiência’ está associada a um conhecimento prático de como atuar em determinada situação profissional. A experiência faz parte do saber prático da ação”*.

Outro coordenador pesquisado entende que o autodidatismo é essencial na formação de um gerente. Isso sugere que os gestores da PRG devem estar atentos com os fatores que envolvem as questões acadêmicas da universidade e às atividades que ocorrem ao seu redor, aprendendo sempre com elas: *“mas ninguém nasce pronto para assumir uma função como essa. A prática que vai moldando o exercício da gestão de certo modo”*.

Embora a maioria dos gestores não tenha realizado cursos na área, estes profissionais reconhecem a importância da contribuição da educação formal como um complemento da aprendizagem prática.

Nunca fiz algum curso de gestão, eu acho que quem faz certamente tem mais condições de ser gestor. Apesar de esse profissional fazer o curso de gestão, esse profissional sem a experiência não adianta, pois deve ter o casamento entre as duas coisas: a teoria e a prática. (G3)

Em suma, estas análises mostram que o contexto do ambiente de trabalho onde os indivíduos desempenham suas atividades laborais atua como um *“fator determinante e por isso não se deve relegar o papel dos elementos do sistema organizacional, tais como cultura, estrutura e processos gerenciais”* (SILVA, 2009, p. 110).

5 CONCLUSÕES

Na pesquisa, os procedimentos utilizados permitiram caracterizar, a partir de uma abordagem qualitativa, o processo de desenvolvimento de competências gerenciais na Pró-Reitoria de Graduação (PRG), identificando estas habilidades e apontando os meios de aprendizagem mais recorrente nesta Pró-reitoria, para compreender a forma como os gestores aprendem no contexto de ação de trabalho que estão inseridos.

A Pró-Reitoria de Graduação (PRG) é órgão da Direção Superior da Universidade Federal da Paraíba, vinculado diretamente à Reitoria, e tem por finalidade propor, coordenar e executar políticas acadêmicas, bem como supervisionar as atividades de ensino dos cursos de graduação, e pode-se afirmar que ela contribui para o planejamento e acompanhamento das atividades finalísticas de ensino da UFPB, com vistas à eficiência, eficácia e efetividade das ações institucionais.

O desdobramento do presente estudo possibilitou à Instituição de Ensino uma análise do desenvolvimento de competências existentes e que são necessárias aos seus gestores em uma Pró-reitoria de ensino, bem como à outras instituições públicas. Também foi importante para perceber um déficit de capacitação formal sobre gestão e que os coordenadores gostariam de ter um aprofundamento na junção “teoria-prática”. A pesquisa apresenta uma contribuição teórico-prática para o contexto do setor público, porque possibilitou entender, a partir de um estudo acadêmico, o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais.

Na análise, a metodologia aplicada permitiu que os próprios entrevistados relatassem suas experiências e auto avaliações sobre seu processo de aprendizado.

As conclusões iniciais evidenciam que, com base na análise dos dados desta pesquisa, na maioria dos gestores, não é recorrente os processos de aprendizagem formal na sua formação. As aprendizagens informais e incidentais foram os meios mais comuns apresentadas, baseadas no contexto da ação (D’AMÉLIO, 2009).

Sobre os fatores que dificultam a gestão na PRG, foram citados elementos pessoais e organizacionais pelos entrevistados. Foram apontados os fatores tempo e dificuldade nos relacionamentos interpessoais com alguns membros de equipe. E nesses foram indicadas as restrições orçamentárias e alto grau de demandas administrativas.

O quadro 3 aponta as principais competências gerenciais indicadas pelos sujeitos da pesquisa, consideradas como primordiais para um bom gestor e determinantes para coordenar alguma divisão da PRG:

Quadro 3
Competências dos gestores da PRG

| Competências gerenciais |
|---|
| Ter boa comunicação |
| Exercer a liderança |
| Agir com responsabilidade |
| Ter um bom relacionamento interpessoal |
| Saber delegar funções |
| Lidar com as pressões no ambiente de trabalho |
| Possuir conhecimentos institucionais |
| Saber planejar |

Fonte: Elaborado pelo autor baseado na pesquisa.

Essas competências promovem a polivalência resultando em flexibilidade no ambiente de trabalho, pois todos os entrevistados se mostraram flexíveis quando perguntados sobre delegação de tarefas e confiança no trabalho desempenhado pelos seus subordinados, além de estarem antenados e engajados em utilizar seus conhecimentos para ajudar a Instituição, estando assim de acordo com Zarifian (2001). Essa polivalência moldou o comportamento gerencial dos indivíduos no decorrer dos anos, à medida que foram se tornando mais experientes como gestores, obtendo-se um desenvolvimento das demais competências essenciais para gerenciar uma coordenação na PRG.

Quanto ao processo de aprendizagem, constatou-se que apenas dois coordenadores dispuseram a oportunidade de ter um contato com a capacitação formal na área da gestão por meio do curso de pedagogia, em que foram ensinados sobre liderança, comunicação e gestão escolar. Todos os entrevistados tiveram pessoas importantes que os ajudaram em sua trajetória como gestor, reforçando o entendimento de Moraes, Silva e Cunha (2004) em que o aprendiz, por meio da observação da prática gerencial de ex-coordenadores, pôde desenvolver o seu *knowing* para desempenhar suas funções como gestor (D'AMÉLIO, 2009). Foi relatado que competências como interação social, responsabilidade, saber delegar tarefas, lidar com as pressões do ambiente de trabalho foram desenvolvidas pelas experiências adquiridas na prática gerencial em seu dia-a-dia. Além disso, o alto grau de demandas administrativas provocou nos gestores um aprendizado incidental, no qual foi necessário desenvolver novas maneiras de como solucionar problemas rotineiros que vão surgindo no ambiente de trabalho. O quadro 4 apresenta um resumo sobre esses processos de aprendizagem dos gestores da Pró-Reitoria de Graduação:

Quadro 4
Processo de aprendizagem dos gestores da PRG

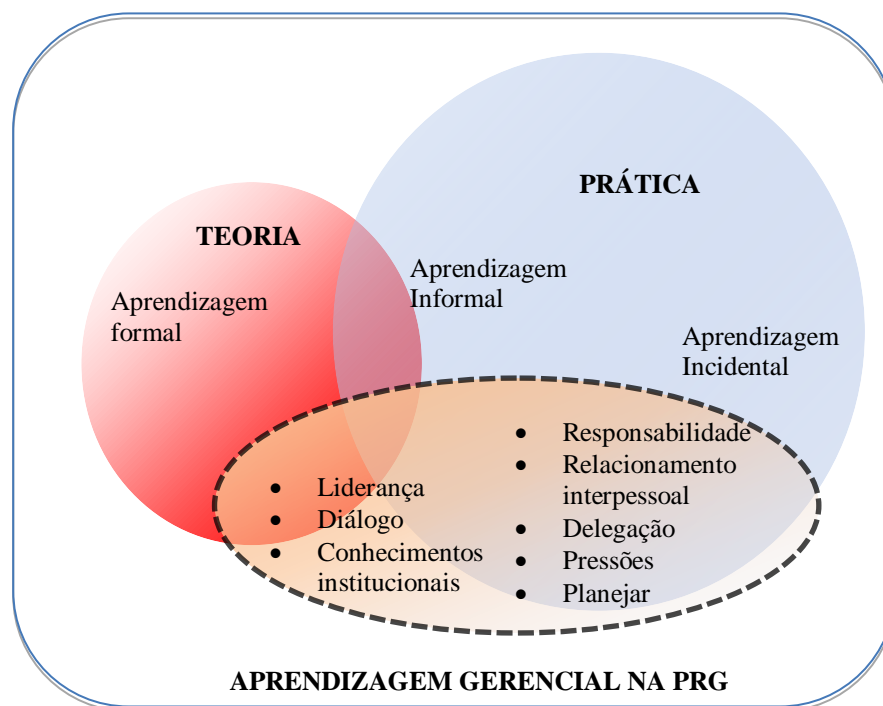
| Processo de aprendizagem | |
|--------------------------------------|--|
| Tipo | Como ocorreu? |
| Aprendizagem formal | Contato com a gestão no curso de pedagogia, no caso de dois gestores entrevistados. |
| Aprendizagem informal (experiential) | A atividade prática gerencial ocorreu o meio de aprendizagem mais recorrente entre os sujeitos, além da observação de ex-gestores durante as suas trajetórias. |
| Aprendizagem incidental | O alto grau de demandas administrativas provoca nos sujeitos as aprendizagens que surgem no dia-a-dia para melhorar os fluxos de procedimentos no setor. |

Fonte: Elaborado pelo autor baseado na pesquisa.

Contudo, o fato de a maioria dos gestores não ter realizado cursos de gestão revela que os sujeitos entrevistados reconheceram a relevância que a educação formal proporciona como um complemento da aprendizagem prática.

A figura 1 indica que os gestores da PRG aprenderam mais com a experiência prática do que com a teoria, principalmente porque a maioria dos sujeitos pesquisados já foi coordenador de curso ou chefe de departamento, o que facilitou suas aprendizagens, porque lhes proporcionou entender a cultura, os mecanismos e pessoas da universidade a partir do contexto da prática gerencial. Isto indica que, conforme o entendimento de Perrenoud (1999), toda competência amplamente reconhecida evoca uma prática profissional instituída, emergente ou virtual.

Figura 1
Relação de aprendizagem teórico-prático



Fonte: Elaborado pelo autor baseado na pesquisa.

Como mostrado na figura 1, a aprendizagem gerencial na PRG, representada pelo círculo pontilhado, abrange a maior parte do círculo azul (prática). Isso indica que os tipos de aprendizagem mais recorrentes são a aprendizagem informal ou experiencial e a aprendizagem incidental. Registra-se, também, que, em todos os casos, o ensino formal apresentou grau de domínio menor em relação ao nível de domínio da experiência profissional.

Conclui-se, a partir do estudo realizado, que, a integração entre teoria e prática deve ser vislumbrada como complementar e caracterizada por processos de aprendizagem formal, informal e incidental. Contudo, a maioria dos métodos de desenvolvimento gerencial apresentado na UFPB, cursos ofertados pela Pró-Reitoria de Pessoas (PROGEP), é de caráter teórico. É necessário que o desenvolvimento gerencial da PRG abranja ações que impulsionem os indivíduos a viverem diversas experiências no contexto da sua atividade profissional. Incorporar situações de aprendizagem em que os ministrantes do programa de desenvolvimento laboral estimulem a ação gerencial dos profissionais, objetivando intensificar a capacidade de encadear, conciliar e mobilizar conhecimentos para coordenar as situações no ambiente de trabalho que, cada vez mais, demandam competências gerenciais dos indivíduos envolvidos na gestão.

Também foi notado que a pesquisa provocou nos sujeitos a reflexão sobre a importância que a capacitação formal pode gerar o aprimoramento do desempenho gerencial dos coordenadores. Havendo a necessidade de integração entre as experiências do dia a dia, a reflexão e a aprendizagem formal, seja por meio de cursos ofertados pela PROGEP, pós-graduações à distância (devido ao fator dificultador tempo) ou leituras de livros e artigos relacionados ao tema.

Ao finalizar esta discussão, espera-se que este estudo possa contribuir com o desenvolvimento de competências e os processos de aprendizagem dos gestores de outras Pró-

Reitorias da UFPB ou de outras Instituições de Ensino, e que impulse os coordenadores ou pró-reitores a se aprofundarem nos conhecimentos teóricos e práticos que a Administração pode contribuir nas suas atividades diárias, o que indica a relevância do curso como uma ciência responsável por gerir os materiais, recursos humanos e implantar ferramentas da qualidade na gestão visando potencializar o desempenho individuais e coletivo da organização.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Educ, 2010.

DURAND, T. L'alchimie de La competence. Revue Française de Gestion. Paris, v.127, n.1, p.84-102, jan./fev. 2000.

BITENCOURT, Claudia; AZEVEDO, Debora; FROEHLICH, Cristiane. **Na trilha das competências**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23/02/2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm> Acesso em: 01 maio. 2019.

D'AMÉLIO, M. Gerentes de diferentes formações e suas trajetórias de aprendizagem. In: GODOY, Arilda Schmidt; REATTO, Diogo (Orgs.). **Aprendizagem e Competências nas Organizações**. São Carlos: RiMa Editora e Editora UNESP, 2016. cap. 11, p. 246-271.

D'AMELIO, M.; GODOY, A. S. **Competências Gerenciais: a trajetória de construção entre gerentes do setor de saneamento**. ENANPAD, XXXIII, 2009. São Paulo/SP. Disponível em: <<https://bv.fapesp.br/pt/auxilios/78979/xxxiii-encontro-da-anpad-enanpad-2009/>> Acesso em 19 agosto. 2019

DÖRING, S. D. K; TEIXEIRA, E. B. **Competências dos Gestores sob o foco da aprendizagem gerencial: um estudo em uma empresa do ramo do agronegócio**. ENEGEP, XXX, 2010. São Carlos/SP. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_120_784_17147.pdf> Acesso em 23 agosto. 2019

DUTRA, J. S. **Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 100-116.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GALVÃO, V. B. de A; SILVA, A. B; SILVA, W. R. da S. O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 1, p.131-147, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S.; D'AMÉLIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 621-639, outubro/dezembro, 2012.

GODOY, Arilda Schmidt; REATTO, Diogo. **Aprendizagem e Competências nas Organizações**. São Carlos: RiMa Editora e Editora UNESP, 2016.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

KIERNAN, Matthew J. *Os 11 mandamentos da administração do século XXI*. São Paulo: Makron Books, 1998.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A. 2003.

MINTZBERG, H. **MBA? Não obrigado**: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes. Porto Alegre. Bookman, 2006.

MORAES, L.; SILVA, M.; CUNHA, C. **Aprendizagem gerencial**: teoria e prática. RAE-eletrônica, v.3, n.1, jan./jun. 2004.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 15ª ed. São Paulo: Record, 2004.

PEREZ, Olivia; OLIVEIRA, Ana. **Liderança eficaz**: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa. Administração de Empresas em Revista, v. 14, n. 15, p. 1-16, 2015.

PEREIRA, A. L. C; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE. BR**. Rio de Janeiro, ed. Especial, p. 627-647, 2011.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 29 abril. 2019.

RUAS, Alberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão**: Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SILVA, A. B. **Como os Gerentes Aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, Jesué. **Liderança ética e servidora**. Santa Catarina: Instituto Federal de Santa Catarina, 2014.

TEIXEIRA, Edson; MINK, Carlos. **Competências múltiplas gerenciais**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001